

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ ในองค์กรสาธารณสุข กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา, วิเคราะห์และพัฒนาการของกระบวนการชุมชนนักปฏิบัติ ในองค์กรสาธารณสุข โดยใช้กรณีศึกษาของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลรวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้กระบวนการชุมชนนักปฏิบัติ ในองค์กรประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการสัมภาษณ์ บุคลากรที่เป็นผู้ดำเนินงานหลักของ ชุมชนนักปฏิบัติ แต่ละ ชุมชนนักปฏิบัติ และคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ในองค์กร รวมทั้งศึกษาจากเอกสารและเว็บไซต์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ มีหัวข้อที่จะนำเสนอต่อไปนี้

1. การสรุปผลการศึกษา

1.1. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการและพัฒนาการของชุมชนนักปฏิบัติ

องค์กรสาธารณสุข โดยใช้กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล โดยอ้างอิงกรอบทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตลอดจนถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

1.2 ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล

2. ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งนี้

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

4. ข้อจำกัดในการศึกษา

การสรุปผลการศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการและพัฒนาการของชุมชนนักปฏิบัติ ในองค์กรสาธารณสุข โดยใช้กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล โดยอ้างอิงกรอบทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตลอดจนถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลได้ให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งได้ตระหนักว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรเองนั้นจะส่งผลให้เกิดการดึงเอาความรู้ ที่เป็นความรู้แฝงของตัวบุคคลให้ เกิดมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง ส่งผลต่อการทำงานและองค์กรเอง ดังนั้นทาง คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล จึง มีนโยบายในการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติขึ้น จากผลการศึกษาพบว่า ทางคณะ แพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลได้ดำเนินงานสอดคล้องกับกรอบแนว ความคิดของ Kim Sbacea เพื่อให้คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยวิเคราะห์และ สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

การเริ่มต้น

เนื่องจากปี พ.ศ. 2546 คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล นั้นได้เข้าร่วมเป็น องค์กรนำร่องใน “การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งในช่วงนั้นทาง องค์กรได้มีการเตรียมตัวในเรื่องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ขององค์กรซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ บุคลากรในองค์กรเห็นคุณค่าถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Culture Change) เป็นการปรับวิธีคิดทัศนคติ และพฤติกรรม เพื่อให้ตระหนักและมีความพร้อมใน การแลกเปลี่ยนและกระตุ้นให้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ โดย มีการกำหนดนโยบาย ที่ชัดเจนและการติดตามให้หน่วยงานนำนโยบายไปปฏิบัติโดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน โดย มีการสร้างวัฒนธรรมที่ว่า SIRIRAJ ขึ้นเพื่อเป็นสโลแกนในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้ เข้าใจว่าเป้าหมายในการจัดการความรู้คืออะไร และได้มีการกำหนดนโยบายเพื่อที่จะส่งเสริมให้ องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรไม่ว่าทำหน้าที่ใด ตำแหน่งใดเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้กันในเรื่องของคน ๆ นั้นมีความรู้ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของ McDermott, 2004

หลังจากที่มีนโยบายดังกล่าวแล้วจึงได้มีโครงการนำร่องโดย ฝ่ายการพยาบาล ซึ่งทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ได้เล็งเห็นว่าทางฝ่ายการพยาบาลประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้และผู้เชี่ยวชาญในการทำงานที่หลากหลาย และเป็นสิ่งที่ดีในการที่จะมีการจัดการแลกเปลี่ยนความรู้กันเกิดขึ้นเพื่อที่จะดึงเอาความรู้แฝงในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนเพื่อเป็นประโยชน์ในองค์กร โดยได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นจุดเน้น 1 ใน 5 ด้านของฝ่ายการพยาบาลในการดำเนินงาน มีการกำหนดนโยบายที่ แน่ชัดในการจัดทำจะต้องตรงตามวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแผนในการพัฒนา คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล นั้นมีการวางแผนไว้ว่าในปี พ .ศ. 2551 – 2554 ต่อจากนั้นจึงกำหนดในส่วนที่เป็นการดำเนินการเพื่อที่จะดำเนินการในการรับผิดชอบในการทำงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้รับผิดชอบดังกล่าวจะต้อง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน โดยได้มีการวิเคราะห์ในส่วนที่ทางคณะต้องการ โดยมองจากวิสัยทัศน์ของทาง คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ที่ได้วางไว้ว่าความรู้เรื่องใดที่นำองค์กร ไปสู่เป้าหมาย และความรู้เรื่องใดที่จะพัฒนากระบวนการสร้างคุณค่าขององค์กร ความรู้ดังกล่าวนี้มีอยู่ในองค์กรหรือไม่ และนำเอาความรู้มาสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มได้อย่างไร โดยในที่นี้จะเป็นการระดมสมองของหน่วยการดำเนินงาน และสมาชิกในแต่ละชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้รับผิดชอบต่างๆ ดังต่อไปนี้

Facilitator

Facilitator เป็นบทบาทที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นบทบาทที่กลุ่ม ชุมชนนักปฏิบัติแต่ละกลุ่มขาดไม่ได้จะเป็นผู้ที่คอยจัดการดูแลทุกอย่างในชุมชนนักปฏิบัติทั้งยังมีหน้าที่คอยเป็นประธานในการดำเนินรายการในวง ชุมชนนักปฏิบัติ เป็นผู้กระตุ้นทางความคิดให้ผู้เข้าร่วมประชุมนั้นเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นผู้เจาะประเด็นดี ๆ เข้ามาสู่การประชุมในแต่ละครั้ง และเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกรับประเด็นที่ได้แลกเปลี่ยนความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในงาน

นอกจากนั้น Facilitator จะต้องนำ เอา Tacit Knowledge ของสมาชิกแต่ละคนออกมาเป็น Explicit Knowledge ในองค์กรให้ได้มากที่สุด ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ลักษณะของ Facilitator ที่ดี : ผู้ศึกษาพบว่า Facilitator ในคณะแพทยศาสตร์ศิริราช นั้นจะต้องบุคลากรที่มีทักษะในการวิเคราะห์ตีความ การถามเจาะลึก เพื่อค้นหาความรู้แบบฝังลึกของสมาชิกออกมาและตีความตามบริบท รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่

เกิดขึ้นสามารถที่จะปรับแนวคิดให้เหมาะสมกับองค์กรได้ และจุดเด่นที่สำคัญอีกอย่างของ Facilitator คือการเล่าเรื่องที่ดีสามารถที่จะทำให้สมาชิกเข้าใจได้ง่าย มีความรับผิดชอบในการทำงาน และยังสามารถที่จะดึงเอาความรู้จากการพูดคุยสนทนาได้

Expert

จากการที่ผู้ศึกษาพบว่าในการจัดทำ ชุมชนนักปฏิบัติ นั้นบุคลากรอีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญคือ Expert ซึ่งบุคลากรนี้ควรจำเป็นจะต้องอยู่ในกลุ่มเพราะเป็นผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับเรื่อง ชุมชนนักปฏิบัติ นั้น ๆ เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา และชี้แนะแนวทางในเรื่องของการประชุม และความรู้ต่าง ๆ ในหัวข้อนั้น ๆ เป็นบุคลากรที่คอยส่งเสริมให้ Facilitator มีวิธีการถ่ายทอดความรู้และดึงเอาความรู้ของสมาชิกออกมาได้ดีที่สุด และยังคงคอยส่งเสริม Historian ทำหน้าที่จับประเด็นความรู้ที่ผู้ที่เป็นสมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้กันแต่ละครั้ง คอยให้คำแนะนำว่าอันไหนเป็นความรู้ที่ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และชี้แนะวิธีการสรุปรายงานให้ถูกต้องและได้ความรู้

ลักษณะของ Expert ที่ดี : จากที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาขอเสนอแนะว่า Expert จะต้องมีความรู้ในประเด็นของชุมชนนักปฏิบัติ นั้นจริง ๆ สามารถที่จะให้ข้อเสนอแนะ และคำตอบได้ดี และเป็นคนที่จะต้องแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา

Historian

เป็นบทบาทที่มีความสำคัญมากส่วนหนึ่งในการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติจากผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาพบว่าหน้าที่ของ Historian ในคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลนั้นเป็นบุคลากรที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการจดบันทึก และสามารถที่จะจับประเด็นในเรื่องการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กันในแต่ละครั้งของสมาชิกได้ ซึ่งหน้าที่ของ Historian นั้นจะเป็นไปตามทฤษฎี SECI โมเดล ซึ่งอยู่ในส่วนของขั้นตอน Externalization เพื่อที่จะเอาความรู้ออกมาเป็น Explicit Knowledge เพื่อให้สมาชิก หรือบุคคลอื่น ๆ สามารถเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งในการจดบันทึกผู้ที่ทำหน้าที่ Historian จะต้องพยายามจดบันทึกในส่วนที่เป็นความรู้ที่จะมาแลกเปลี่ยนตามหัวข้อ นั้นจริง ๆ และจะต้องจดให้ตรงตามสถานการณ์และในสิ่งที่พูดจริง ๆ ไม่หลงประเด็น

ลักษณะของ Historian ที่ดี : ผู้ศึกษาขอให้ข้อเสนอแนะว่าบทบาทของผู้จัดบันทึกนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถจับใจความได้ จับประเด็นความสำคัญได้ และสามารถนำเอาความรู้ที่พูดคุยกันเอามาถ่ายทอดเป็นตัวหนังสือ หรือเป็นเอกสารได้

Administrator

เป็นอีกบทบาทที่มีความสำคัญในการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร ซึ่งบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่นี้ในแต่ละ ชุมชนนักปฏิบัติ ผู้ศึกษาพบว่าบุคลากรนั้นอาจจะต้องไม่จำเป็นต้องเก่งในเรื่องความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาก เพียงแต่มีความรู้ขั้นพื้นฐานในการนำข้อมูลต่าง ๆ ขึ้นในเว็บไซต์เพื่อให้สมาชิก และบุคคลภายนอกสามารถเข้าไปศึกษาได้ ซึ่งหน่วยงานการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลมีหน่วยงานที่จะคอยสนับสนุนตรงส่วนนี้อยู่แล้ว ผู้ศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลจะเน้นหนักในเรื่องการประชุมในลักษณะที่เป็นทางการมากกว่า โดยเป็นลักษณะ Face to Face ซึ่งในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นเรื่องที่สำคัญรองลงมา

ลักษณะของ Administrator ที่ดี : จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องชุมชนนักปฏิบัติ นั้น ๆ ด้วย และจะต้องมีใจรักบริการสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้

Active Member

บุคคลในกลุ่มนี้ทำหน้าที่เป็นกลุ่มคนที่คอยสนับสนุน และคอยผลักดันให้เกิด ชุมชนนักปฏิบัติขึ้นคอยเป็นกลุ่มบุคคลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ขึ้น จะเป็นกลุ่มที่คอยช่วยเหลือในการทำกิจกรรมของกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติซึ่งผู้ศึกษาเล็งเห็นว่ากลุ่มนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งในการเริ่มก่อตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ กลุ่มบุคคลเหล่านี้จะเป็นตัวตั้งตัวตีการจัดกลุ่ม และคอยประสานงานเพื่อให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติขึ้น และเมื่อชุมชนนักปฏิบัติได้มีการเปิดตัวแล้วกลุ่มบุคคลเหล่านี้ก็จะคอยช่วยเหลือในกิจกรรม และเป็นคนประสานงานต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้และสนใจในเรื่องชุมชนนักปฏิบัติอยู่แล้วเมื่อ Core Team ไม่ว่างกลุ่มบุคคลนี้อาจจะสามารถที่จะทดแทนได้บางโอกาส

ลักษณะของ Active Member ที่ดี : ผู้ศึกษาเห็นว่ากลุ่มบุคคลเหล่านี้จะต้องมีความรู้ความใส่ใจ และรักในชุมชนนักปฏิบัติ มีแรงมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ชุมชนนักปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา

Member

กลุ่มคนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มคนที่มีความสำคัญมาก เป็นกลุ่มคนที่จะขาดไม่ได้ถึงแม้จะมี Core Team ที่ดีมีความสามารถมากแค่ไหนแต่ขาด Member ก็จะไม่สามารทำให้เกิด ชุมชนนักปฏิบัติได้ และถ้ามี Member แต่ Member ไม่ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ นั้นก็จะไม่สามารถดำเนินการไปได้ ซึ่งกลุ่ม Member นี้จะเป็นตัวกลางให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาต่อยอดความรู้อยู่เสมอ ๆ ซึ่งกลุ่มของ Member นี้จำเป็นที่จะต้องมีในทุกชุมชนนักปฏิบัตินอกจากนี้กลุ่มบุคคลเหล่านี้จะต้องมีความสนใจในประเด็นที่กลุ่ม ชุมชนนักปฏิบัติ นำขึ้นมาแลกเปลี่ยนความรู้กัน และเป็นกลุ่ม มบุคคลที่จะต้องนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ในแต่ละครั้งนำไปปฏิบัติในการทำงาน แล้วนำเอาประสบการณ์ในการทำงานมาเล่าให้ทางกลุ่มฟังอีกครั้งหนึ่ง

ลักษณะของ Member ที่ดี : จะต้องเป็นคนที่มีความสนใจใน ชุมชนนักปฏิบัติ นั้น ๆ และจะต้องเป็นคนที่ไม่ย่อท้อหาความรู้การศึกษา และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ๆ กล่าวที่จะเปิดใจในการรับฟังและกล้าที่จะนำไปปฏิบัติอยู่เสมอ ๆ

เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของคณะฯ และบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องมีการกำหนดการประชุม เพื่อเป็นการวางกรอบการทำงานที่ทำให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง

การเปิดตัว

เมื่อทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ได้มีนโยบายที่แน่ชัดในการจัดทำ โครงการชุมชนนักปฏิบัติมีการวิเคราะห์ในส่วนขององค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ ตรงตามวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานในส่วนความรับผิดชอบ บินแต่ละหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้แล้วทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล และหน่วยงานการจัดการ ความรู้จะต้องมีการจัดอบรม เพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มต่าง ๆ โดยทางหน่วยงานจัดการ ความรู้จะใช้วิธีการเรียนรู้ไปพร้อมกับการทำกิจกรรม เพื่อให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในแต่ละส่วน มีความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานจริงในแต่ละ ชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งหลังจากมีการทำกิจกรรมต่าง ๆ แล้วนั้นจะต้องมีการจัดเวทีให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน พบว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่ช่วยเพิ่มศักยภาพของแต่ละกลุ่มได้ดีขึ้น มีความหลากหลายและเป็นธรรมชาติมากยิ่งขึ้น โดยในการประชุมชุมชนนักปฏิบัตินั้นจะมีการแนะนำในส่วนต่าง ๆ

ในการประชุมในแต่ละครั้ง Facilitator จะต้องเริ่มต้นด้วยเรื่องเล่าจากความสำเร็จ หรือความประทับใจซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเล่าออกมาได้อย่างราบรื่น เป็นการสร้าง บรรยากาศแห่ง

ความสำเร็จและความชื่นชมออกมาได้ง่าย จะต้องเจาะลึกเข้าใจบริบท วิธีคิด เทคนิคต่าง ๆ ของความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ และคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ยังได้ดำเนินการจัดฝึกอบรม เรื่องการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล เอง หรือผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรภายนอก โดยมีการฝึกอบรมตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงโดยการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการความรู้และชุมชนนักปฏิบัติ รวมไปถึงผู้ดำเนินการในแต่ละชุมชนนักปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมุ่งหวังให้ผู้บริหารทุกคนเข้ามามีส่วนรับรู้และ เห็นถึงคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร

หลังจากที่ทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ได้จัดให้มีการฝึกทักษะตามความจำเป็นและเน้นประเด็นที่มีความสำคัญ ๆ แล้วจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Core Team Sharing) เพื่อให้ทีมหลักได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทุก 3 เดือน ซึ่งในแต่ละครั้งจะสรุปกลยุทธ์ที่ได้ไว้เป็นความรู้ต่อไป

การรับสมาชิกเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งใน 10 ขั้นตอนในการจัดทำ ชุมชนนักปฏิบัติ ของคณะฯ โดยกำหนดวันในการรับสมัครสมาชิกในครั้งแรก ในเดือนธันวาคม พ .ศ. 2548 โดย คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ได้จัดทำโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบ และประชาสัมพันธ์ข่าวสารทางเว็บไซต์ Intranet อีกด้วย โดยคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ต้องมีการวางแผนการประชาสัมพันธ์ที่เป็นระบบและทำการประชาสัมพันธ์และสื่อสาร เป็นระบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง นอกจากนี้คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ควรนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนมาสื่อสารให้บุคลากรได้ทราบเป็นระยะโดยมีการกำหนดเป็นขั้นตอนดังนี้

1. คุณสมบัติของสมาชิกจำเป็นจะต้องมีประสบการณ์ในเรื่องที่ควรสมัคร เพื่อให้สมาชิกจะได้นำความรู้และประสบการณ์ จากการทำงานมา มาแลกเปลี่ยนให้สมาชิกอื่นรับทราบและนำไปปฏิบัติที่หน่วยงานตน
2. กำหนดให้ทุกชุมชนนักปฏิบัติจัดประชุมเดือนละ 1-2 ครั้ง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ได้จัดให้ในแต่ละชุมชนนักปฏิบัติ นั้นมีสมาชิกได้ไม่เกิน 30 คน เพื่อเปิด โอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและ ผู้ดำเนินการจะได้บริหารจัดการเวลาได้

การเติบโต

ทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ได้กำหนดวัน “Kick off” ขึ้นเพื่อสื่อสารให้คนในคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ทราบอย่างเป็นทางการ ซึ่งแสดงให้เห็นทราบว่ากิจกรรมนี้ได้ยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรเกิดความสนใจเพิ่มมากขึ้น โดยกำหนดวัน “Kick off” ครั้งแรกในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2548 เมื่อมีการรับสมัครสมาชิกในแต่ละชุมชนนักปฏิบัติ แล้วนั้นในแต่ละชุมชนนักปฏิบัติจะจัดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในแบบเวทีจริง (Face to Face) โดยทางนโยบายทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล จะมีการกำหนดการดำเนินงานดังนี้

1. กำหนดและอธิบายข้อตกลงหรือกติกาของกลุ่มร่วมกัน
2. สอบถามความคาดหวังของสมาชิก ที่แจ้งบทบาทหน้าที่ และสิ่งที่กลุ่ม

ต้องการจากสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ

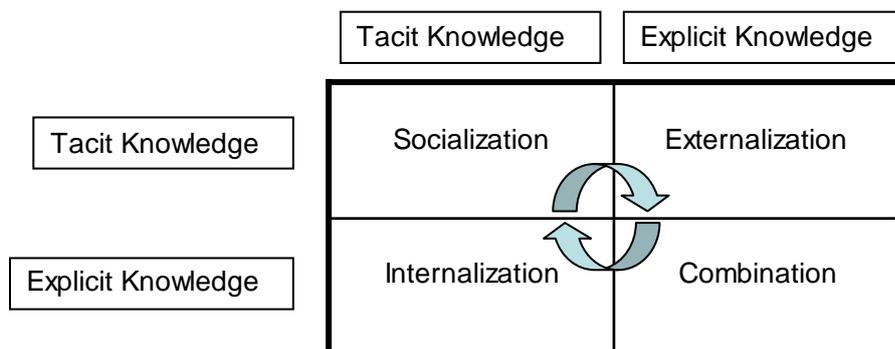
3. กำหนดเป้าหมาย (Desired State) และตัวชี้วัดร่วมกัน
4. กำหนดวันเวลาแสดงความคิดเห็น โดยจะให้จัดประชุมเดือนละ 1-2 ครั้ง

โดยมีทีมแกนหลักเป็นผู้ดำเนินการในการประชุม โดยเน้นให้สมาชิกทุกคนมี

โอกาสแสดงความคิดเห็น เล่าถึงประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติจริง โดยในการแลกเปลี่ยน ความรู้ นั้นเป็นการนำเอาความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ซึ่งซ่อนในตัวบุคคล นำออกมาเป็น ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และมีการนำเอาความรู้ที่ได้มีการแลกเปลี่ยนกันเกิดขึ้นในที่ประชุมของบุคลากร ก็จะเกิดเป็นความรู้แฝง (Tacit Knowledge) อีก ซึ่งสอดคล้องกับ กรอบความคิด Knowledge Spiral ของ Nonaka และ Takeuchi

ภาพที่ 5.1

กรอบความคิด Knowledge Spiral ของ Nonaka และ Takeuchi



ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005, p.53)

1. Socialization – ทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ซึ่งกันและกันโดยมีการแลกเปลี่ยนกันผ่านทาง การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้แบบเวทีจริง (Face to Face)

2. Externalization – ทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มีความพยายามในการที่จะระบุถึงแหล่งความรู้ของบุคลากรออกมาจากการแลกเปลี่ยนความรู้ โดย Historian เป็นผู้สังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากการประชุมให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ที่ทาง คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ต้องการเพื่อจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษรและขึ้นบน Si – net

3. Combination – ทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มีความพยายามในการที่จะเพิ่มเติมความรู้ใหม่ๆและปรับปรุงความรู้เข้าไปในฐานความรู้ที่มีอยู่เดิมแล้ว และมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในแต่ละชุมชนนักปฏิบัติ

4. Internalization – ทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มีการประชาสัมพันธ์ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ใหม่ๆเพื่อให้พนักงานภายในฝ่ายงานเข้าไปศึกษาความรู้เพิ่มเติมและพยายามให้นำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

นอกจากนั้นทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ก็ได้มีการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่เป็นทางการเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยน ความรู้ของบุคลากรอีกช่องทางหนึ่ง และมีการกระตุ้นจากผู้บริหาร และหน่วยงานการจัดการความรู้ เช่นการให้ของรางวัลให้บุคลากรเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้น มีการมอบรางวัล CoP

of the month , CoP ติดตาม เป็นต้น เพื่อให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นที่นิยมและแพร่หลาย แต่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในเรื่องของรางวัลมากกว่านี้เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้น เพื่อที่จะสามารถดำเนินโครงการได้อย่างสะดวกราบรื่นมากและจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานหันมาให้ความสนใจมากขึ้น

การสลายตัว (พัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติ)

จากการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนในการแลกเปลี่ยนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล นั้นเป็นการกลั่นกรองจากความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) นั้นส่วนใหญ่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนในแต่ละครั้ง จากการประชุมในลักษณะ Face to Face โดยจะทำการบันทึกเป็นคลังความรู้ (Knowledge Asset) โดยเป็นการดึงเอาความรู้ต่าง ๆ จากสมาชิกโดย Facillitator และ Historian เป็นผู้วิเคราะห์ความรู้ดังกล่าวออกมาเป็นลักษณะการจดบันทึก ผู้ดำเนินการในแต่ละชุมชนนักปฏิบัติ นั้นจะต้องประมวลความรู้และต้องนำสาระที่ได้มาสกัดเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์และนำไปใช้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งหลังจากในการแลกเปลี่ยนความรู้กับสมาชิกในแต่ละครั้งผู้ดำเนินการจะต้องนำความรู้ที่ได้ในการประชุมในแต่ละครั้งจะต้องมาสรุปและมีการทำ After Action Review (AAR) เพื่อตรวจสอบดูว่าการประชุมในครั้งที่ผ่านมาตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ โดยในขั้นตอนนี้ของทาง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีการดำเนินการได้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรกการสลายตัวเพื่อพัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติโดยวิธีการดังนี้

1. หน่วยงานจัดการความรู้ และผู้ดำเนินการของชุมชนนักปฏิบัติ นั้น ๆ จะต้องนำเอาความรู้ที่ได้หลังจากวิเคราะห์มาสรุปและวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. นำความรู้นั้นมาพัฒนาเป็นกระบวนการและวิธีปฏิบัติซึ่งได้มาของนวัตกรรม
3. นำไปปฏิบัติโดยสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติ
4. ประเมินผลในการทำงาน

ลักษณะที่สองเป็นการที่ชุมชนนักปฏิบัติไม่เกิดการขับเคลื่อนในส่วนนี้ทางหน่วยงานจัดการความรู้และทางผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนของชุมชนนักปฏิบัติซึ่งทาง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีวิธีการเพื่อที่จะทำให้ชุมชนนักปฏิบัติมีการขับเคลื่อนดังนี้คือ

1. เชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาอบรมเพื่อให้ชุมชนนักปฏิบัติเกิดการขับเคลื่อน โดยมีการฝึกอบรมในส่วนของผู้ดำเนินการ

2. หน่วยงานจัดการความรู้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดประชุมในแต่ละครั้ง จัดทำแผนการดำเนินงาน วิเคราะห์ความรู้อันได้มาจากการแลกเปลี่ยนความรู้

2. ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรค ในการดำเนินงานการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ ของ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล

ปัจจัยสนับสนุนการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ ของ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล สรุปได้ดังนี้

ความท้าทายของการบริหาร

คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลนั้นจะต้องมีการศึกษาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีเป้าวัตถุประสงค์ และมุ่งเน้นให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทางผู้บริหารได้มีการให้ความสำคัญเป็นอย่างมากซึ่งจากสังเกตได้จากทางผู้บริหาร หรือ CKO ได้มีนโยบายให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดทำ ชุมชนนักปฏิบัติ และกำหนดให้เป็น KPIs ของแต่ละหน่วยงาน และการประกาศการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ในองค์กร ผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่มองมีความเข้าใจ และเห็นถึงความสำคัญ มีการปรับเปลี่ยน พฤติกรรม นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ บุคลากรจะเป็นทั้งผู้เรียนรู้ นักคิดและนักปฏิบัติ เป็นไปตามทฤษฎีของ McDermott, 2004

ความท้าทายในชุมชนนักปฏิบัติ

ในการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือทีมงานหรือ Core Team จะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน สนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายชุมชน แสดงบทบาทให้ ความสำคัญกับความรู้ต่าง ๆ เป็นผู้ที่จะต้องสกัดเอาความรู้แฝง (Tacit Knowledge) จากแต่ละบุคคลที่ เข้ามาประชุม ในที่ประชุม ซึ่งในการดำเนินงานในการสกัดความรู้ผ่านทาง คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล นั้นจะเน้นการเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจ และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น

ความท้าทายทางเทคนิค

ทางด้านเทคนิคที่ทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ได้นำ การใช้เทคโนโลยี มาใช้ในการจัดทำชุมชนนักปฏิบัตินั้นทางผู้ศึกษาเห็นว่าสามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทางที่เห็นได้ดังนี้

- Website เป็น Internet ที่ใช้ในองค์กร และภายนอกองค์กร

- SiNet เป็น Intranet ที่ใช้ในองค์กรภายใต้โปรแกรม Lotus notes
ซึ่งในทั้งสองส่วนนี้จะมีหน่วยงานการจัดการความรู้เป็น หน่วยงานที่คอยสนับสนุนและให้ความ
ช่วยเหลือ ทางผู้ศึกษาเห็นว่าทางด้านเทคโนโลยี

ประเด็นปัญหาสำคัญที่พบในการ จัดทำชุมชนนักปฏิบัติ ของ คณะ แพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหาร

เนื่องจากการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติในแต่ละหัวข้อนั้นอาจจะประสบผลสำเร็จ และ
ขาดการคล้อยตามเคลื่อนที่ค่อนข้างช้าส่งผลให้ผู้บริหารเข้ามาแทรกแซงในการจัดทำ ชุมชนนักปฏิบัติ ทำ
ให้ชุมชนนักปฏิบัติไม่เกิดอิสระทางด้านความคิดและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งผลต่อการ
จัดการความรู้ในองค์กรด้วย ซึ่งผู้บริหารควรเผื่อระวังคุดอยู่ห่าง ๆ หรือจัดการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญ
ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นระบบ

2. ผู้ดำเนินการ (Core Team)

ในแต่ละชุมชนนักปฏิบัตินั้นส่วนสำคัญในการการแลกเปลี่ยนความรู้คือ
ผู้ดำเนินการจากการศึกษาพบว่าในบางชุมชนนักปฏิบัติ นั้นผู้ดำเนินการยังไม่สามารถที่จะเป็นผู้
กระตุ้นและสกัดเอาความรู้จากสมาชิกได้ โดยจะไม่เลือกตามความสามารถแต่อาจจะเลือกจาก
ความอาวุโสซึ่งส่งผลให้ชุมชนนักปฏิบัติ นั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งผู้ที่จะ
ดำเนินการได้จะต้องเป็นผู้ที่เก่ง มีความรู้สามารถชักจูงและสกัดเอาความรู้จากสมาชิกเพื่อให้เกิด
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

ข้อเสนอแนะในการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ ในองค์กรสาธารณสุข กรณีศึกษาคณะ แพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล

จากการดำเนินการในการจัดทำชุมชนนักปฏิบัตินั้นย่อมมีวัฏจักรอยู่แล้ว และเป็นสิ่งที่ทางคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล จะต้องคิดหาวิธีการที่จะทำให้ช่วงการเติบโตที่ยาวนาน และบรรลุศักยภาพสูงสุด โดยไม่ก้าวสู่การถดถอย และสลายชุมชนนักปฏิบัติ โดยอาจจะต้องมีการ กำหนดแผนงานสำคัญไว้ 2 ระดับคือ

ระดับองค์กร กำหนดการทบทวนองค์ความรู้สำคัญ เพื่อหาประเด็น ความรู้ใหม่ และสร้าง CoP ใหม่ครอบคลุมความรู้ที่ต่อไป

ระดับกลุ่ม ชุมชนนักปฏิบัติ กำหนดให้มุ่งเน้นการสร้างแนวปฏิบัติที่เป็น Best Practice รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมที่ส่งผลดีต่อองค์กร

โดยการพัฒนาที่จะส่งเสริมให้ชุมชนนักปฏิบัติเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนนั้นองค์กรต้อง ให้การสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติดังนี้

1. ให้การยอมรับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ
2. ให้คุณค่ากับความรู้ที่ได้โดยการนำมาปรับให้เข้ากับองค์กร
3. ส่งเสริมให้ชุมชนนักปฏิบัตินั้นเติบโตและสามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของพวกเขาได้

4. ให้การสนับสนุน

- 4.1 ข้อเสนอแนะและทรัพยากรเมื่อต้องการ
- 4.2 ชักชวนให้สมาชิกที่มีความรู้เข้าร่วมเป็นสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ
- 4.3 ช่วยให้มีการสร้างเครือข่ายกับชุมชนนักปฏิบัติอื่น ๆ ทั้งภายในและ

ภายนอกหน่วยงาน

ความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ

1. ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนนโยบายขององค์กร และเป็นตัวกลางระหว่าง บุคลากรและผู้บริหารระดับสูง และจะต้องเป็นผู้ผลักดันให้การจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการจัดการแลกเปลี่ยนความรู้ ให้บุคลากรรู้ว่าการแลกเปลี่ยนความรู้นั้นเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ละส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ดีขึ้น

3. นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งกลยุทธ์จะต้องตอบคำถามได้ว่าจะทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร และจัดทำชุมชนนักปฏิบัติเพื่ออะไร และองค์กรได้ทำอะไร

4. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กร ซึ่งในจุดนี้องค์กรจะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญ เนื่องจากต่อไปในอนาคตการแลกเปลี่ยนความรู้ในส่วนดังกล่าวมีความจำเป็นมาก ไม่ว่าจะแลกเปลี่ยนภายใน หรือ ภายนอกองค์กร

5. ในด้านการปรับตัวของ บุคลากร องค์กรต้องกำหนดวิธีในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติ ความเชื่อต่าง ๆ เมื่อองค์กรสามารถลดช่องว่างของความแตกต่างของ บุคลากร จะส่งผลดีต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร

ผลของการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติต่อบุคลากร

1. บุคลากรในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น และมีการนำเอาความรู้ที่ได้มาปฏิบัติ และส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และรู้มุมมองแนวคิดในการทำงานและสามารถปฏิบัติและพัฒนาให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ส่งผลให้บุคลากรเกิดกระบวนการคิด และพัฒนาการทำงานใหม่ๆ ให้เกิดเป็นแนวคิดที่มีประสิทธิภาพ และบางครั้งอาจจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น

4. สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ เปิดใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และยังเอาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้กับตัวเอง

ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาค้างนี้ มีข้อจำกัดในการศึกษา 2 ประเด็น คือ

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ทำการศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของผู้ที่เป็นผู้ดำเนินการในแต่ละชุมชนนักปฏิบัติ คือการสัมภาษณ์ตัวแทน คือ Facilitator เพียง 30 คนเท่านั้น ผลการศึกษาจึงมีขอบเขตจำกัด จึงอาจไม่ใช่ตัวแทนของ บุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ได้ทั้งหมด ดังนั้นควรมีการศึกษาหลายมุมมองมากขึ้น อาจประกอบด้วยมุมมองจากผู้บริหาร มุมมองจากบุคลากรที่มีส่วนร่วมโดยตรง เพื่อให้ข้อมูลมีความครบถ้วนน่าเชื่อถือมากขึ้น

2. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาจากชุมชนนักปฏิบัติ 30 ชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งในอนาคตอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้น หรือสลายตัวตามวัฏจักรเฉพาะ ดังนั้นอาจไม่สามารถอธิบายในชุมชนนักปฏิบัติ ในอนาคตของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลได้ จากข้อจำกัดดังกล่าวการศึกษาค้างนี้จึงน่าจะเป็นประเด็นที่น่าศึกษาต่อไปในอนาคต เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ในการดำเนินการต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

ในการศึกษาค้างนี้ได้ทำการสัมภาษณ์มุ่งในเรื่องกระบวนการและพัฒนาการของชุมชนนักปฏิบัติโดยรวมยังขาดรายละเอียดในเรื่องรายละเอียดที่เป็นปัจจัยอื่น ๆ ที่มีส่วนในการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับการศึกษาค้างนี้ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า ควรมีการเพิ่มเติมคือ

1. ในการศึกษาค้าง การจัดเก็บข้อมูลควรใช้วิธีการอื่นเข้ามาควบคู่กัน เพื่อที่จะทำให้ผลการศึกษาเกิดความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือมากขึ้น เช่นการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและบุคลากรทั้งที่เป็นสมาชิก และไม่เป็นสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ
2. ควรจะศึกษาเปรียบเทียบกับบริษัที่น่า่องในการจัดการความรู้ในประเทศไทยอีก 3 แห่งเพื่อศึกษาถึงพัฒนาการต่าง ๆ เพื่อจะส่งผลต่อการพัฒนาขององค์กร